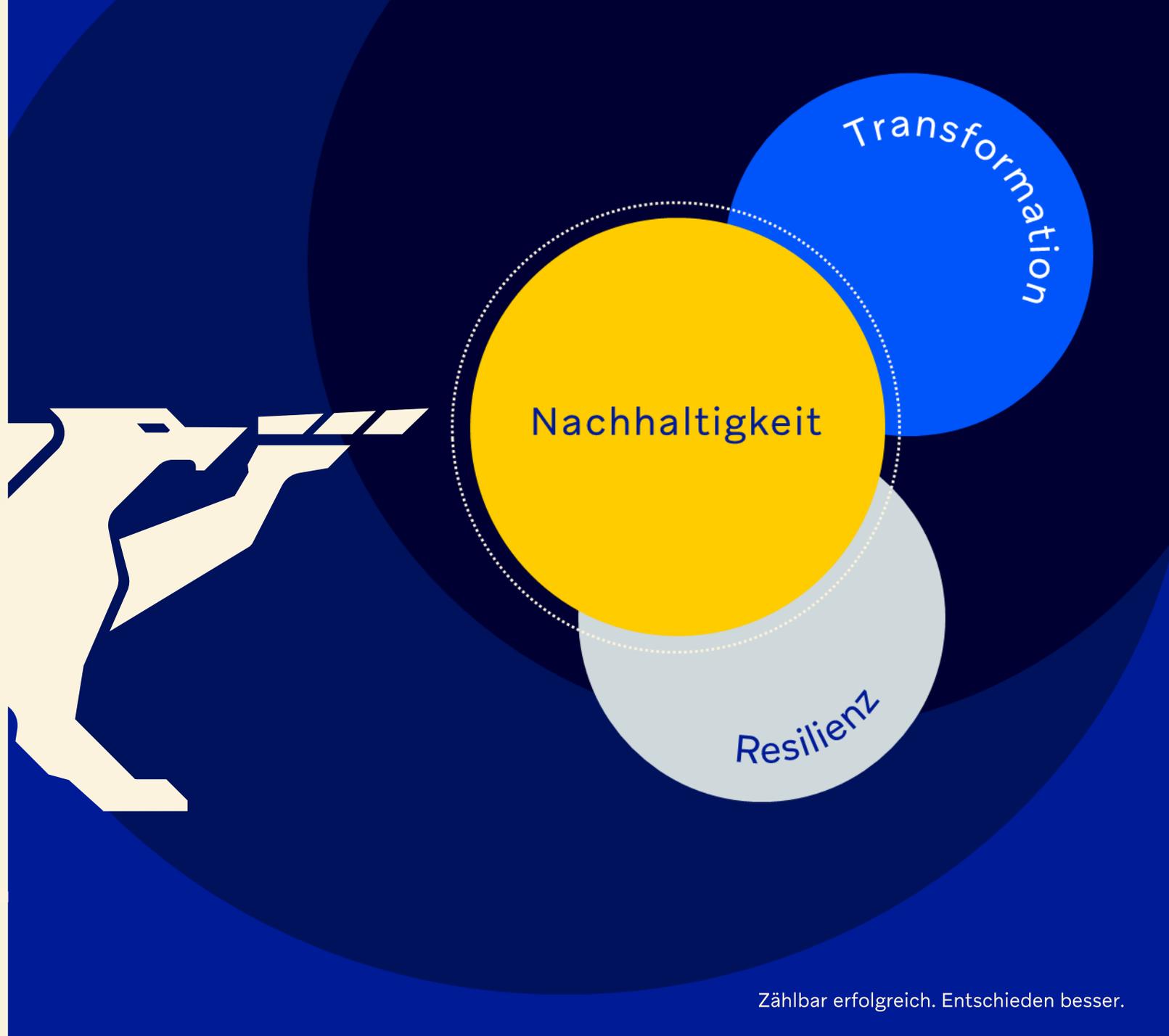


16. September 2022

# ESG – Kriterien und Bedeutung für die Restrukturierungs- praxis

12. IFUS Sanierungskonferenz



# Es ist ein Risiko, sich nicht mit ESG zu befassen

*„Wenn man ESG und Nachhaltigkeit als Unternehmen heutzutage nicht auf der Agenda hat, dann ist das ein Risiko!“*

*Wir müssen aktiv handeln und selber Marktdruck ausüben. So habe ich die Verantwortung, was das Thema Nachhaltigkeit angeht, in meiner Hand und kann gestalten statt nur zu reagieren.*

*Es ist eine Chance, alte Denkmuster zu verlassen und neue zu erschließen – das gibt vielen Menschen auch eine Sinnhaftigkeit!“*

Julia Ledermann, Vorsitzende des Beirats der edding AG

# Agenda



- 1.0 Treiber
- 2.0 Turnaround
- 3.0 Thesen



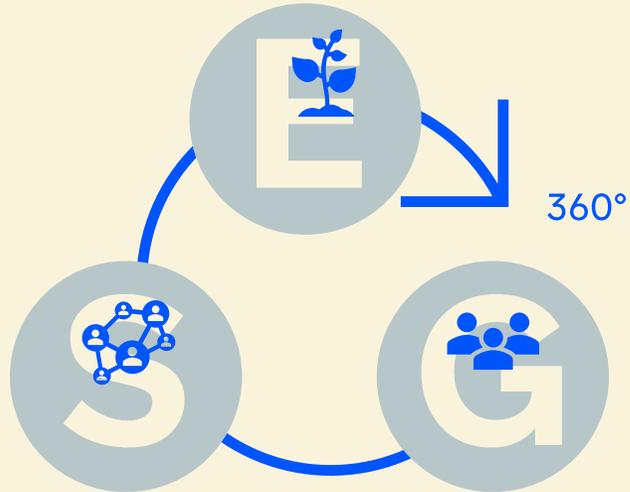
# 1. Treiber



# 1.0 Was umfassen Umwelt, Soziales und Governance

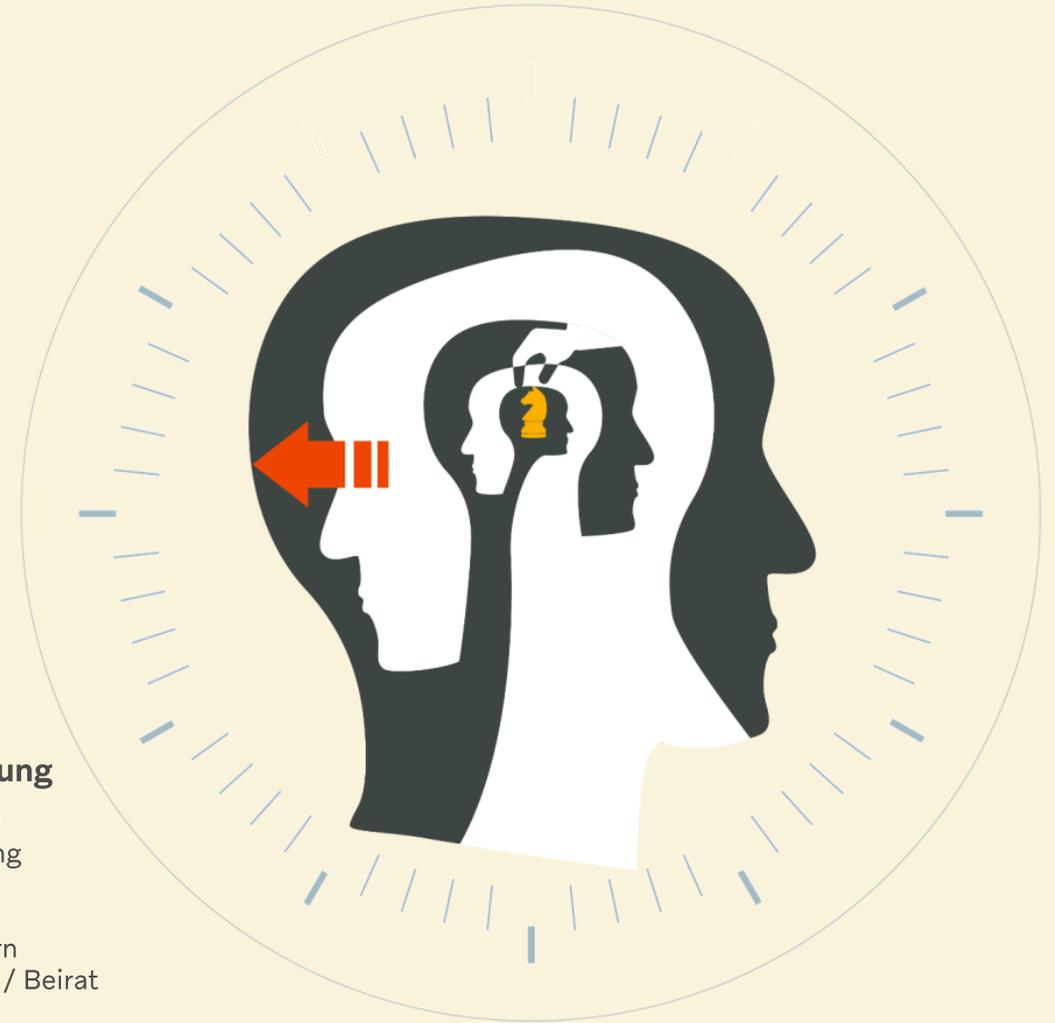
Ganzheitliche Betrachtung von:

**Umwelt**  
Umweltschutz  
Klimaschutz  
Emissionsreduktion  
Einsatz erneuerbarer Energien  
Rohstoffe gebrauchen und nicht  
verbrauchen

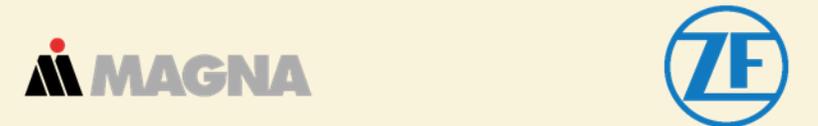


**Soziales**  
Arbeitssicherheit und  
Gesundheitsschutz  
Faire Arbeitsbedingungen  
Einhaltung des Arbeitsrechts  
Personalentwicklung  
Überwachung der  
Zulieferkette

**Governance /  
Unternehmensführung**  
Ethisch vertretbare  
Unternehmensführung  
Compliance  
Verhaltenskodex  
Korruption verhindern  
Unabhängiger Aufsichtsrat / Beirat



# 1.1 Kunden



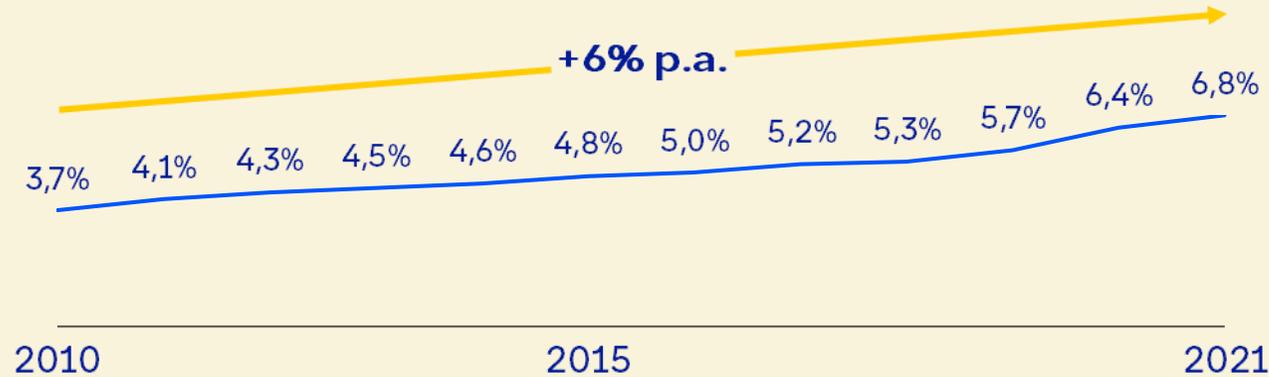
„Wir wissen, dass unsere Produkte in den nächsten Jahren an gesellschaftlicher Akzeptanz verlieren werden. Uns interessiert deshalb nur, was Sie in Richtung Nachhaltigkeit machen ...“

Vertreter OEM Luxusmarke zu Zulieferer im Herbst 2021

# 1.1 Konsumenten

## Bio-Lebensmittel in Deutschland

Anteil am Gesamt-Lebensmittelumsatz



*„Sich nur auf den Endverbraucher zu verlassen, halte ich für fahrlässig.“*

Nico Kemmler, Leiter Corporate Responsibility (CR) bei Seidensticker

*„Wenn man am Price Tag oder an der Kasse im Geschäft steht, ist es bei vielen mit dem Umweltbewusstsein vorbei.“*

Frank Seidensticker, geschäftsführender Gesellschafter von Seidensticker

# 1.1 Banken

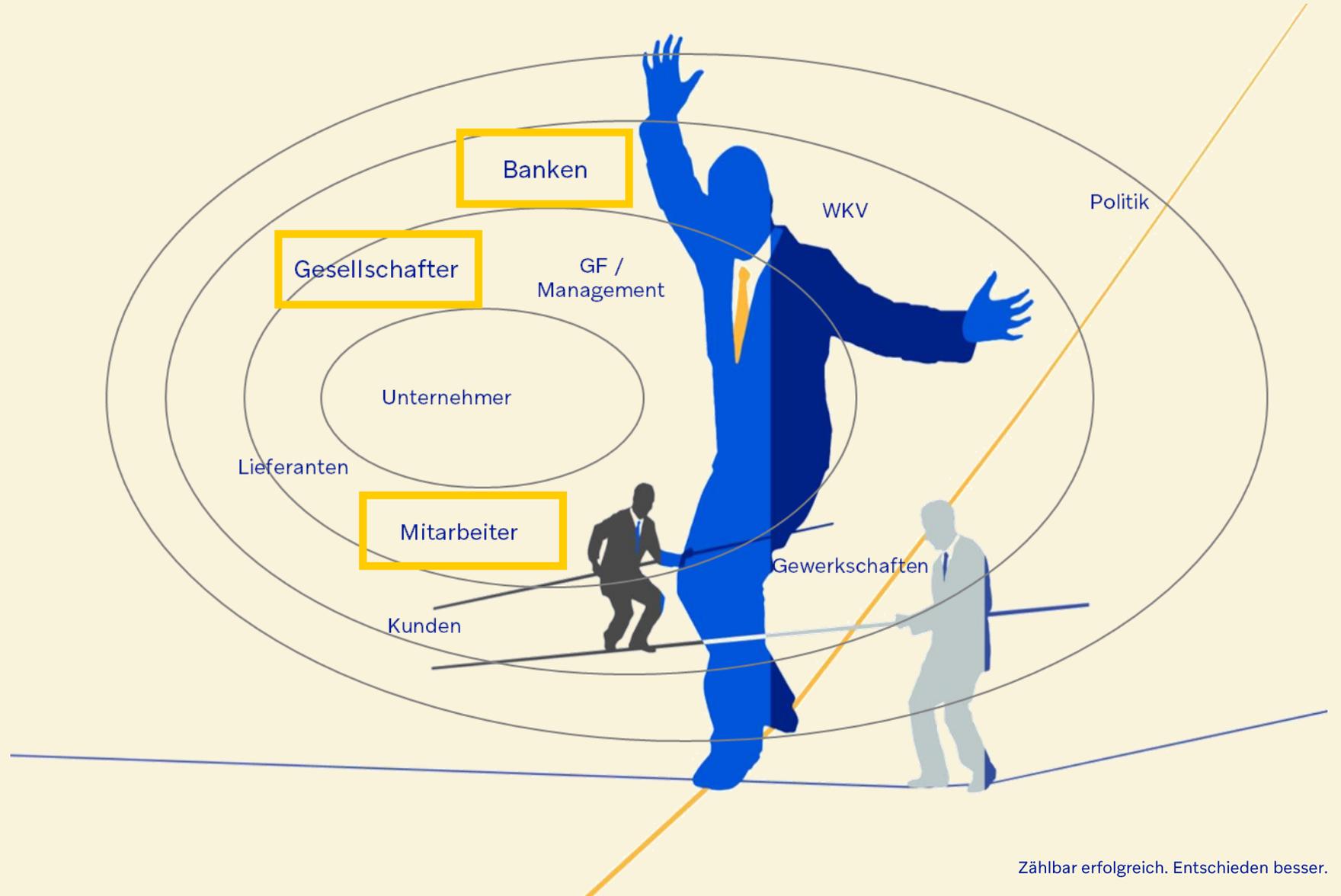
Zur Bewertung der längerfristigen Existenzberechtigung und Überlebensfähigkeit des zu finanzierenden Geschäftsmodells fordern Banken immer häufiger ein ESG-Assessment:

Hintergrund sind mögliche Gefährdungen von Geschäftsmodellen durch:

- **Den Klimawandel**  
(Bsp.: Wasserversorgung der Produktion, Dürre-Risiken, Sturmflut- und Sturm-Risiken...)
- **Veränderte Gesetzgebung**  
(Bsp.: CO<sub>2</sub>-Beschränkungen, Energiequellen, Lieferkettengesetz...)
- **Investitionsbedarfe in unvermeidbare Transformationsprozesse**  
(Bsp. Energieeffizienz, CO<sub>2</sub>-Neutralität, Produktneuentwicklungen, Lieferantenwechsel...)
- **Verändertes Kundenverhalten** und Nachfrageveränderungen  
(Bsp. Bio-Produkte, neue Lieferantenpflichten in der Autoindustrie...)
- **Komplette Substitution**  
(Bsp. E-Mobilität, tierische Produkte, Gasthermen...)



# 1.1 weitere Stakeholder



Quelle: WiFu, Commerzbank

# 1.2 Regulatorik

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)</b>						
- kapitalmarktorientierte Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern*		→				
- große Unternehmen und Konzerne			→			
- kleine und mittlere Unternehmen (kapitalmarktorientiert)					→	
<b>EU-Taxonomie-Verordnung</b>						
- kapitalmarktorientierte Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern**		→				
- große Unternehmen und Konzerne			→			
- kleine und mittlere Unternehmen (kapitalmarktorientiert)					→	

\* Bereits bestehende Berichtspflicht zur nichtfinanziellen Erklärung gem. § 289b HGB (aktuell gültige CSR-Richtlinie)  
 \*\* Für das Geschäftsjahr 2022 beschränkt auf die Umweltaspekte zum Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel

-  Vorschlag neue CSR-Richtlinie
-  Veröffentlichung der delegierten Rechtsakte
-  Geschäftsjahre, über die berichtet werden muss

<sup>1)</sup> Vormalig Non-Financial Reporting Directive (NFRD) → Umsetzung in Dtl. durch CSR-RUG  
 Künftig: Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) → Umsetzung geplant in Dtl. durch Aktualisierung CSR-RUG

## CSR-Richtlinie<sup>1)</sup>

-  Die CSR-Richtlinie fordert die Offenlegung von Angaben zu nichtfinanziellen Aspekten, in Bezug auf Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelange, Anti-Korruption und Geldwäsche
-  Der im April 2021 veröffentlichte Vorschlag der EU-Kommission enthält umfassende Änderungen zu den bisher geltenden Regeln der CSR-Richtlinie
-  Für KMUs ist der Anwendungsbeginn ab 2026 vorgesehen
-  Sukzessive Verschärfung der Prüfpflicht von begrenzter Sicherheit („limited assurance“) auf hinreichende Sicherheit („reasonable assurance“)

## EU-Taxonomie-Verordnung

-  Enthält Kriterien zur Bestimmung der ökologischen Nachhaltigkeit der Wirtschaftsleistung
-  Lenkung privater Investitionen in nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten und Beitrag zum europäischen Green Deal

Quelle: Europäische Kommission, Recherche SMP



Mit den Änderungen der CSR-Richtlinie hat die Nachhaltigkeitsberichterstattung in den Mittelstand Einzug gehalten.

## 2. Turnaround



## 2.1 Unternehmen haben ESG auf der Agenda



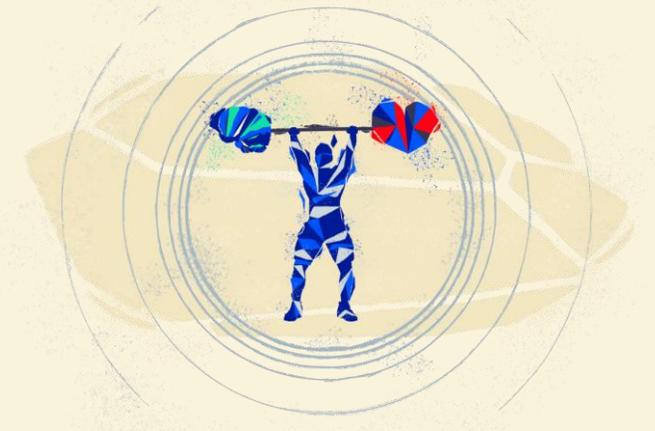
### ➤ Optimieren, nicht transformieren

Einzelne Optimierungsprojekte dominieren die Aktivitäten.  
Eine ganzheitliche Zusammenführung aller Aktivitäten ist nur sehr selten.



### ➤ Ökonomie first

Gemacht wird nur, was sich rechnet!



### ➤ Nur vereinzelte Nachhaltigkeitsstrategien

Erst jedes fünfte Unternehmen macht sich Gedanken über eine ganzheitlich Nachhaltigkeitsstrategie.

## 2.2 ESG hat auf Einfluss auf den Weg aus der Krise

Nach >10 erarbeiteten ESG-Status in Turnaround-Konzepten und Sanierungsgutachten sehen wir bereits heute Effekte für...

- das Geschäftsmodell,
- die Planungen und
- die Absicherung der Finanzierung.



### Die Perspektive der Unternehmen:

- 9/10 handeln, aber noch ohne festes Ziel (Stichwort: Nachhaltigkeitsstrategie)
- die meisten Unternehmen entwickeln schon heute umfangreiche Aktivitäten im Bereich Social (Familienunternehmen) und im Bereich Corporate-Governance (PE-Gesellschafter); Klimaschutz steht noch nicht auf dem Programm
- 6/10 Unternehmen empfinden einen Gesamtblick (ESG-Assessment) als hilfreich und entwickeln daraus Ziele und Maßnahmen.

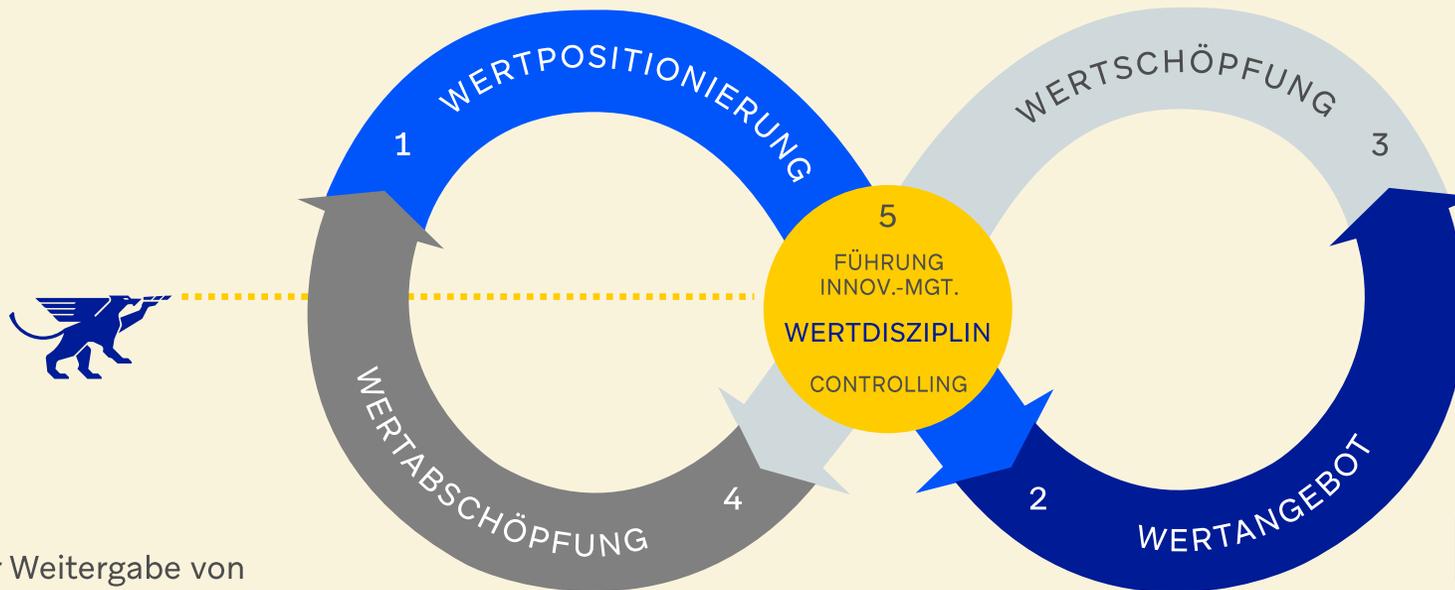


## 2.2 ESG beeinflusst das Geschäftsmodell unmittelbar

**1** Gibt es eine Vision (Leitbild, Nachhaltigkeitsstrategie), wie mit ESG und Nachhaltigkeit umgegangen werden soll? Firstmover vs. Follower

**5** Transparenz? Kontrollorgane, auch an ausländischen Standorten ...  
Roadmap zur Umsetzung von Maßnahmen und Strategie?

**3** CO<sub>2</sub>-Emissionen der Prozesse; Standorte in Drittstaaten ...  
Aktuell: Energiekosten und -versorgung



**4** Möglichkeit zur Weitergabe von Kosten für die Transformation, Investitionen?

**2** Produkte und Dienstleistungen zukunftssicher? Dekarbonisierung, soziale Akzeptanz?  
Geschäftstätigkeit mit kritischen Staaten?

## 2.2 Zusammenfassende Beurteilung relevanter ESG-Kriterien



Transformationsbedarf des Geschäftsmodells



Gefährdung durch Klimawandel



Belastbarkeit im Hinblick auf Kosten der Transformation / Investitionen / Refinanzierbarkeit



ESG-Status in Branche / Peer-Group (First Mover vs. Follower)



Weitere Transformation abgesichert durch Umsetzungsorganisation



Mit 5 Kriterien lässt sich der ESG Status zusammenfassend bewerten!

## 2.2 ESG gehört zur Beurteilung der Sanierungsfähigkeit

### Anforderungen IDW S6?

- Krisenstadium: Strategiekrise, weitere?
- Leitbild des sanierten Unternehmens
- Gutachterliche Stellungnahme (Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit)

### Anforderungen höchstrichterliche Rechtsprechung?

- Durchgreifende Sanierung eines Geschäftsmodells
- Nachhaltige Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit

## 2.3 Das können wir Restrukturierer machen

- Grundkenntnisse aufbauen: ESG verstehen und bewerten
- Ermitteln und Bewerten des ESG-Status (ESG-Assessment)
  - Aktueller Status und Umfang der ESG-Aktivitäten im Unternehmen
  - Diskussion von Zielen und dem konkreten Weg dahin
  - Zusammenfassende Bewertung im Hinblick auf Kriterien (s.o.)
- Interimistische Managementunterstützung zur Umsetzung



## 2.3 Unternehmen berichten über ESG



Quelle: VAUDE, elobau, BASF, LinkedIn

IFUS\_ESG\_v14\_13Sep22\_KF | © Struktur Management Partner GmbH

Zählbar erfolgreich. Entschieden besser.

## 2.3 Exkurs – Erstellen eines ESG-Status

### ➤ Hilfe bei der Erstellung

Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex  
<https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de>

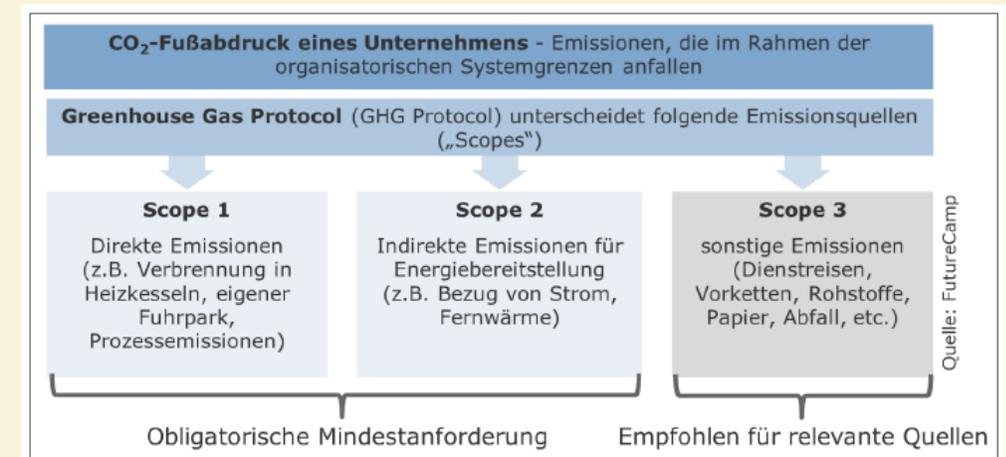
### ➤ Alle Themen sind zu priorisieren: Grundsatz der doppelten Wesentlichkeit

Im Nachhaltigkeitsbericht müssen nur die Themen aufgegriffen werden, die einen der zwei folgenden Wesentlichkeitsaspekte erfüllen:

- **Outside-in-Perspektive (Unternehmensrelevanz)**  
Themen, die mit Chancen oder Risiken für die Lage des Unternehmens verbunden sind (z.B. verschärfte Umweltgesetze)
- **Inside-out-Perspektive (Nachhaltigkeitsrelevanz)**  
Themen, auf die sich die Geschäftstätigkeit positiv oder negativ auswirkt (z.B. CO<sub>2</sub>-Ausstoß)

### ➤ Ermittlung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks

- Scope 1 + 2 sind Mindeststandard
- Scope 3 gehört zu einer ganzheitlichen Betrachtung



## 2.4 Restrukturierungsberater schaffen Mehrwert

- Kombination aus Management-Know-how und ESG-Grundwissen
- Fachliche Impulse, ganzheitliche Betrachtung, konzeptionelle Aufbereitung
- Umsetzungsmanagement / PMO



## 3. Thesen



# 3.1 Der Handlungsdruck für Unternehmen steigt weiter



## > Regulatorik

Verbindliche Festlegung der Berichtspflichten mit der CSRD

Bilanzierung von Externalitäten?



## > Kunden

Zunehmender Druck aufgrund der steigenden gesellschaftlichen Herausforderungen

Anzahl kritischer Konsumenten steigt!  
Deren Zahlungsbereitschaft auch?



## > Finanzierung

Rating des Kreditportfolios auch nach ESG-Kriterien

Bonus bei Refinanzierung?

## 3.2 In fünf Jahren werden wir .....



IDW S6



- ✓ **Sicher:** ESG-Status ist fester Bestandteil jedes Sanierungsgutachtens (Aufnahme in den IDW-Standard erfolgt?)
- **Möglich:** ganzheitliche wertorientierte Transformation umfasst standardisiert nicht nur die Ökonomie, sondern auch die Dimensionen Ökologie, Soziales und die Governance

➤ Was denken Sie?

## 3.3 Perspektive?

*„Der Klimawandel ist ein Bedrohung, aber wir sollten die Perspektive darin erkennen: Wir können es selbst in die Hand nehmen und Dinge hin zu mehr Nachhaltigkeit verändern. Es gibt so viele einfache Mittel und jeder kann beitragen.*

.....

*Wir müssen diese Themen nicht negativ und mit Angst behaftet sehen. Macht Euch auf die Socken und nehmt Nachhaltigkeit als Chance an! „*

Julia Ledermann, Vorsitzende des Beirates der edding AG



# Anhang



# Konrad Fröhlich

»» Wir versprechen nicht. Wir halten! Wirksame Transformation und Resilienz / Familienunternehmen / ESG und Nachhaltigkeit – CSA Corporate Sustainability Assessment ««



## Konrad Fröhlich

Senior Partner | Rechtsanwalt | geb. 1963

### Schwerpunkte

- Konzipierung und Umsetzung von Turnaround-Programmen und Transformationsprozessen, vorwiegend in Familienunternehmen
- Finanzierungen und Finanzierungskonzepte
- Unternehmer-Finanzierer-Kommunikation und anspruchsvolles Stakeholder-Management
- Prophylaxe für Familienunternehmen
- ESG / Nachhaltigkeit (CSA Corporate Sustainability Assessment)

### Erfahrung

- Expertise aus mehr als 90 Mandaten der letzten 21 Jahre in Restrukturierung und Transformation, davon ca. 70 Familienunternehmen des gehobenen Mittelstandes
- Mitgliedschaften: ARMiD e.V., GWD Grüner Wirtschaftsdialog e.V., B.A.U.M. e.V.

### Kontakt

Struktur Management Partner | Gereonstraße 18 – 32 | 50670 Köln

T +49 221 91 27 30-32

M +49 172 79 05 243

k.froehlich@struktur-management-partner.com



Struktur  
Management  
Partner

Dieses Dokument dient allein der Unterrichtung und zur ausschließlichen Nutzung des Auftraggebers oder anderer extra benannter Empfänger oder Adressaten. Es ist ohne die gegebenen mündlichen Erläuterungen und die hinter den dargestellten Zahlen liegenden Analysen nicht vollständig. Es darf deshalb ohne die vorherige schriftliche Zustimmung der Struktur Management Partner GmbH nicht an Dritte weitergegeben werden.

**Struktur Management Partner GmbH**  
Gereonstraße 18 – 32 | D-50670 Köln  
Telefon: +49 (0)221 / 91 27 30-0

[info@struktur-management-partner.com](mailto:info@struktur-management-partner.com)  
[www.struktur-management-partner.com](http://www.struktur-management-partner.com)